

3. 10カ条の提言

① 働くことが楽しくなるような事業分野で勝負

- 大企業が競争力を発揮しにくい分野で事業展開をする。規模の勝負を避ける。
- 中小企業ならではの事業分野を見つけることが従業員の働きがいにつながる。
- 消費者や最終ユーザーから必要とされていると実感できるような職場を作る。

○**ヤマグチ** (家電小売) [→30ページ] は、大型家電小売店が町田市に本格的に進出して来る前も、ちょっとした家電販売以外のサービス (同社の用語では「裏サービス」) は行っていた。しかし、大型家電小売店の進出後は、その特徴をより明確にするとともに、販売価格は2割ほど高めに設定した。そのことによって、多少価格は高くても、普段からいろいろなことを相談できたり頼めたりするサービスを求める一定の需要層、主に高齢者層を顧客として取り込むことができ、大型家電小売店との差別化が可能になった。

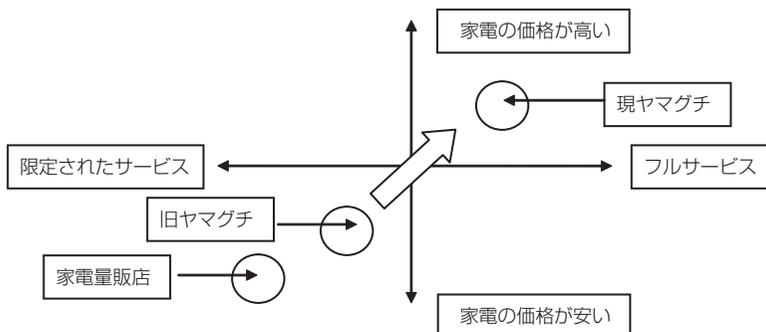
○**アンテンドゥ** (パン・洋菓子製造・販売) [→29ページ] も、パンの製造小売りという特徴の出にくい事業分野にあって、パン職人がヘッドセットを付け、窯入れするところから焼き上げるまでの様子を実況中継し、美味しさ・食べ方・コダワリ材料・製法を伝える販売方法で同業他社との違いを出している。このような特徴を出すことで、このお店で働いてみたいと思う人を引き付ける。

○**京西テクノス** (計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス) [→32ページ] は、トータルマルチベンダーサービスというコンセプトを掲げ、あらゆるメーカーの電子機器修理を一括して扱うことを前面に打ち出し、ユニークな事業分野を確立している。同社には、この事業分野の社会的な意義に共鳴し、「一社だけではなくいろいろなメーカーの電子機器の修理を手がけてみたかった」という人材が集まってくる。

規模の大きさを勝負したり、経営の多角化によって経営の安定を図ったりすることが難しい中小企業は、大企業が競争力を発揮しにくい分野を見つけて、そこで事業を展開しなければならない。また、そのような特徴ある事業分野で経営することが、優秀な人材を確保し、育成するための重要な要件ともなる。

特徴ある事業分野を発見し、そこで経営活動を展開することは、安定した収益を確保するための必要条件であり、また良い人材を確保し、育成するための前提条件である。

図 ヤマグチのポジショニング



② 明確な方針をわかりやすく伝えよ

- 人材の採用や育成方針に関して明確な方針を持ち、一度決めたら頻繁に変えない。
- 理念や方針そのものに独自性を出すことは難しい。大切なことは、それらの見せ方やわかりやすさ、そして具体性である。
- 毎日の仕事の中で企業全体に浸透させていく。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、「書店様の“いちばん”であり続ける」をモットーとしているが、それを実行する具体的な指針として、電話は2コール以内を取る、会議中でもお客様を優先する、訪問客に対しては従業員全員が起立して出迎え、見送ることを徹底させている。このようなことを通して、書店様をいちばんに考えることとはどういうことなのかを従業員全員が理解できるようになる。

○**脳**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ] は、「世の中の役に立つ」「社会貢献に対する意欲がある」ことが人材育成方針の柱となっているが、それは当社がもともと交通事故を減少させるために安全に関する適性テストの開発を事業の出発点にしているからである。だからこそ、従業員はこの人材育成方針が本物だと感じるのである。

○**中央建設**（建築工事業）[→26ページ] は、「お客様を大切にする」「協力業者を大切にする」「社員を大切にする」を経営理念の3本柱として、同社玄関入口の壁に、「感謝の壁」と呼ばれるものを設置し、施工主、協力会社、社員、役員の名前を壁のタイル一つひとつに書き記したものを展示している。お客様、協力業者、そして社員を実際に大切にしている気持ちが形になって見えることが重要である。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ] では、経営理念の根底に流れているのは、「生かされていることへのご恩返し」という考えである。「ご恩返し」とは、聖人賢人と呼ばれる人たちの事跡などから学び、社業を通じて国家社会の進化発展と人類の安心平和と幸福の実現に貢献することである。この経営理念を社是として明文化し、毎日の朝礼で唱和している。

人材の採用や育成方針は一見すると企業間の違いはほとんどないように見える。例えば、社員の成長が会社の成長の源であるとか向上心を常に持ち続けることなどは、どのような企業も掲げている方針である。しかし、人材育成に長けている企業は、表現の仕方は一般的で平凡であっても、その言葉が具体的にどのようなことを意味しているのかを、従業員一人ひとりがよく理解できるようにしている。



感謝の壁（中央建設）

③ トップが先頭に立って必死で育てる

- トップと一般従業員との距離が短いことが中小企業の特徴である。この特徴を長所として活かす。
- トップの考えや行動を前面に押し出す。遠慮は無用である。
- 方針や方向が対立した時は、二兎を追わずに一兎を追う。責任はトップが負えばよい。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、毎年6〜7回行っている会社説明会において、社長自らが会社説明会に出席し、会社説明を行い、求める人材像を明確にしている。また、従業員には年2回、チャレンジシートを提出させ、それをもとに社長と個人面談を行う。

○**電腦**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ] は、創業者の一人である副社長が、100人近い営業担当者の週報にすべて目を通し、一人ひとりの実態を把握し、適切な指導と評価ができるようにしている。当社は目標管理制度（担当者別・週別・取引先別に目標が設定されている）を厳格に運用し、年功ではなく実力本位の幹部登用を行っているが、そのような厳しさは、日常的にトップ自らが従業員の実態を見ていることによって社内全体に無理なく受け入れられるようになる。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、江戸時代から続く老舗であるが、今から30年ほど前の低迷期に、現会長は、松下幸之助やドラッカーの考えを取り入れ、人を育てないと企業は育たないと本気で考えた。そこで、部長クラスの幹部と、「自分がやめるか君たちがやめるかどちらかだ」とまで掘下げた話し合いを深夜までした。この捨て身とも言える必死の思いが、同社の人材育成の原点であり、このようなエピソードが従業員に与える影響もまた大きい。

同じ中小企業でも、規模によって温度差はあるものの、代表者や役員が人材の確保や育成に深く関わり、責任を持つことは、大企業にはできないことであり、従業員のモチベーションをアップする上で、重要な役割を持っている。トップは、自らの言葉をダイレクトに伝えることができる。中間管理職の場合は、どんなに優秀でもトップの言葉や考え方を「翻訳」して伝えることになる。中小企業は、「翻訳」されない言葉や表現の魅力や威力を徹底的に活かすべきである。



研修（社長塾）の様子（ダイワハイテックス）

4 採用ミスは致命傷

- 社長の考え方や企業の文化に合わない人を無理に採用しない。無理に採用したことによる損失は募集や採用コストよりもはるかに大きい。
- 良いことだけを見せない。マイナス面を理解して入社した従業員が戦力になる。
- 独自の評価基準を持つ。多様な事業分野の中小企業は求める人材も多様である。

○**マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、中途採用において一回の募集で応募数は80～90人程度あり、そこから面接に進むのは20～30人であるが、それでも適切な人材がない時は採用を見送っている。

○**三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ] には次のようなエピソードがある。現在の笠原社長が代表者に就任した直後、採用のために民間就職支援サービスの会社に300万円を投じて募集をかけたもののまったく反応がなかった。そこで地元高校が主催する会社説明会では、就労環境が厳しいこと、他社に比べ給料が高いわけではないことを正直に話し、「うちの会社は厳しいぞ。でも、本気に育てるぞ」と、自社の状況をありのままに話したところ、5名の志望者があり、進路指導の高校教師が驚いたという。それ以来、採用活動にあたっては、自社の情報を包み隠さずに話すように心掛けている。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ] は、不正を働こうとすれば働きやすいといわれる廃棄物を扱っている関係で、子供の頃の話や両親の話をよく聞くようにしている。また、採用に当たってのポイントは「素直さ」と「バランス感覚」である。例えば、同社では、大企業の部長に会った翌日に癖のある経営者に会うこともある。また、午前中の商談のあと、コンテナの手配をするなど、仕事の幅が広い。それに適応するためには、素直さとバランス感覚が必要なのだという。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ] は、SE（システムエンジニア）の仕事はまず、相手の話をきちんと聞けることが大切なことなのでコミュニケーション能力を重視し、また、納期が近くなると夜遅くまで仕事をすることがあるため、健康であるかどうかも採用のポイントとしている。また、仕事先には公共機関が多いことから、信頼とサービスを実践できる人物かどうかも見極めるようにしている。

育とうとする意識や気持ちのない従業員や自社の風土に合わない従業員を採用することのリスクの大きさは、どの企業でも認識しているところである。さらに、中小企業は事業分野が多様であるとともに、その企業風土や代表者の個性も多様である。ミスマッチの可能性は大企業と比べて格段に大きく、この問題を回避するために、企業が相当の注意と工夫を払わなくてはならない。

いずれにしても、ほとんどの企業に共通しているのは、現場が忙しくて人手が不足している状態であっても、無理に採用はしないということである。



会社説明会では社長自ら説明（三球電機）

5 人が育てば企業も育つ

- 企業の成長は従業員の成長についてくる。まず、従業員に学びの機会を与える。
- 無理かもしれないことを思い切って任せる。小さな成功体験が大きな飛躍につながる。
- 学びの機会を仕事に組み込む。新規事業への挑戦や従業員主催の勉強会は、人が育つ機会となる。

- マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ] は、化粧品分野などで原料メーカーと化粧品メーカーの中間に位置し、情報と原料の橋渡し役を担っている。その為、原料に関する知識を学ぶことは不可欠であるが、同社では原料メーカーとの勉強会を頻繁に行い、化粧品メーカーの若手社員を主に対象とする化粧品原料の基礎セミナーも、毎年、東京・大阪で各2日間行っている。これらの勉強会やセミナーの企画・運営を若手社員に任せている。又、神田外語キャリアカレッジと提携し、英語の力を日常的に伸ばし、海外メーカーとの仕事ができるようにスキルアップのための体制も用意されている。
- 京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ] は、研修のベースとなるエンジニア基礎教育や電機系の基礎知識に関して社内勉強会を、外部講師を使うのではなく社内の人材を講師として実施している。月に6日程度のペースで就業時間終了後に行う。講師は社内の人材が担当するので、講師も成長し、生徒となる従業員にとっても身近な目標ができるという二つの効果を生み出している。さらに、テーマごとにパッケージ化された教育コンテンツが100以上も用意されており、従業員は会社のパソコンを利用してeラーニング等で自習することができる。
- 大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ] では、「勉強する」気風が定着しており、特に技術部門の社員では「仕事の2割が勉強」がごく普通に実践されている。
- ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] は、コミックシュリンカーという主力事業の他に、5年前には書店への防犯関連製品の展開、10年前には集塵装置や焼却炉などのECO事業を立ち上げた。特に、後者の集塵装置などのECO事業については、思い切って新卒採用1期生に任せ、その後事業は順調に推移している。

新しく何かを学ぶ機会があり、また仕事に関して学習することに対して、従業員が個人としての成長の機会を見出したり、また喜びを感じたりすることが、自発的学習を促すための重要な要件である。また、学習を通して従業員が成長することが、企業の成長に不可欠である。このように、仕事の中に学ぶ機会が豊富にあり、従業員と企業の成長が一体化していることも、人材が育っている企業が有する特徴の一つである。



メーカーとの勉強会、セミナーを実施（マツモト交商）

6 部下の育成は仕事の一部

- 人材育成を社長や役員だけの仕事にしないで、全社的に取り組む。
- 中間管理職以上には人材育成に責任を持たせる。
- 従業員は通常業務だけで十分に忙しい。策を講じなければ、部下を育成するための時間と労力を見つけようとはしない。

- アンテンドゥ**（パン・洋菓子製造・販売）[→29ページ]では、新規の高卒女子は全員を店舗に配置するが、すべての店舗が新人を受け入れるわけではない。新人を適切に教育し育成できる店舗だけに配置する。新人を教育できない店舗には新規の高卒女子が配置されないの、その店長は得をしたように見えるが、現実それほど甘くはない。新人を教育できない店長の評価はそれだけで低くなる。反対に、評価の低い店長は新人教育を任せてもらえないのである。
- マツモト交商**（化粧品原料・有機金属化合物の輸出入・販売）[→28ページ]は、管理職で構成される「経営部会」を設置し、そこで会長・社長が示した方針を中期計画に具体的に落とし込む作業をしながら経営のトレーニングを行い、その目標達成には部下の育成が不可欠であることを教えている。マツモト交商では、一定の役職になると目標として「部下の育成」が組み込まれ、人事考課の対象となる。
- 京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]では、特定のメーカーではなくあらゆるメーカーの製品の修理やメンテナンスを行うので入社後も常に学び続けなければならない。その仕掛けの一つとして、同社では仕事のペアを作る時、親と子ほど年齢に差がある二人を選ぶケースがある。年齢が近い先輩と後輩ではライバル意識が芽生えてしまうのに対して、親子ほど年齢が離れていると、「親に教わる、子に教える」という意識となり、教える側と教わる側のそれぞれのモチベーションが高まる。
- パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、制度上の仕組みではなく、教えたり教えられたりという企業文化によって、部下の育成が仕事の一部になっている。同社では、新人の女子職員が入社すると、先輩女子職員が「よってたかって」育てるとい文化がある。代表者が関与することはほとんどない。

人材育成を代表者や役員だけの仕事にしているうちは全社的な取り組みに発展することは難しい。人材の育成は、中間管理職、理想的にはあらゆる階層を巻き込んだものにする必要がある。しかし、何も策を講じないで放置しておくだけでは、従業員は日常的な忙しさの中で部下を育成するために時間と労力を割かない可能性が高くなる。部下を育成することは仕事の一部であり、また部下が育つことによって自分の仕事も楽になるという意識を埋め込むことが大切である。



親子ほどの年齢差でペアを組む（京西テクノス）

7 制度や仕組みだけでは動かない

- 従業員数が20人規模になった段階で、昇給や昇任のための仕組みや制度を整備する。
- しかしながら、中小企業は仕組みや制度だけでは動かない。大企業以上に従業員の納得感が求められる。
- 日常的なコミュニケーションや企業文化を踏まえて仕組みや制度を運用することが重要である。

○**大崎コンピュータエンジニアリング**（情報通信機器販売・ソフト開発保守）[→31ページ] は、人材の要となる6級（課長クラス）に昇格するには、直前級（5級）の最終年次に部門長・役員から推薦を受けることが前提条件となる。その上で、1年間を通して通信教育や外部研修を受け、さらに年間目標に関するテーマ論文を書き、年度の終わりにテーマ論文に関するプレゼンテーションを行い、そこで認められなければならない。当社は、大企業で採用されているような精緻な制度と、従業員同士、上司と部下との家族的なつながりを組み合わせ、納得感のある運用を行っている。

○**三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ] では、等級が1級から20級までであるが、12級以降は、その都度昇級試験と面接を実施している。現在部長を務めている人も、面接試験の緊張感は今でも覚えていると言う。それは、日常的に自分の行動や考え方をよく理解している社長には小手先のごまかしは効かないので真剣勝負になるからである。形式的なやり取りは一切ない。

○**電腦**（適性テスト開発・システム開発・情報処理）[→33ページ] は、副社長が週報などを通して、全従業員の活動を把握している。その上で、目標管理制度による給与や賞与の算定を行うので、実力本位の決定を行ってもクレームはほとんど出ない。

数人規模の企業でない限り、昇給や昇任のための仕組みや制度は必要である。重要な点は、制度や仕組みだけに頼ることなく、「納得感」が、企業と従業員の間で共有されることであり、それには、代表者や直属の上司が一人一人の従業員を日常的によく観察し、理解していることが必要である。ここで主張したいことは、中小企業の場合、制度だけに頼ることの危うさであり、そこに日常的なコミュニケーションをベースとして、制度の運用に納得感を醸成することの大切さである。

もちろん、制度自体に問題を有している企業もないわけではない。特に、技術者が中心の企業では、技術者としてプロフェッショナルのままでいるのか、技術者でありながら管理職としての仕事を行うのかは、従業員にとって大きく選択が分かれるところである。その両者をどのように処遇するかは企業によってばらつきがある。ある企業の人事担当者は、技術者として働き続ける従業員と管理の仕事も行う従業員の処遇をほぼ同じにしてきたが、そのことによって管理職になりたい人が減ってきたことを問題点として指摘している。



幹部研修の様子(大崎コンピュータエンジニアリング)

8 中小企業らしさに誇りを持つ

- 社長の個性や考え方を前面に出す。相性が合わないことを恐れず、合った時の強さを活かす。
- 家族的な雰囲気は中小企業らしさの要である。中小企業らしさを求めて入社した従業員の期待を裏切らない。
- 運動会、花見、そして社員旅行ができることが素晴らしい。やりたくてもできない企業が多いのが現実である。

○**坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ]の社長は、「社員第一」を旨とし、一人一人の成長や各自が何か「一番」を持つことを、互いに喜び合える風土作りを目指している。また、家族的な雰囲気を保つとすることで、千葉県佐倉市のR&Dセンターでは毎年花見を行っている他、従業員に子供が生まれると社長から祝電が必ず届くようになっており、社会貢献活動（坂口国際育英奨学財団やNPO行事等）にも自主参加しやすい風土作りを行っている。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、会社の会議室を使って、いつでも飲み会ができる。ゴルフコンペや社員旅行も盛んであり、従業員同士が飲みに行っても、理由を添えて領収書を提出すれば会社が費用を負担する仕組みになっている。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]も、50人くらいの規模でありながら、茶道部などの部活動や社内行事が活発で、その様子をホームページなどで紹介している。

○**京西テクノス**（計測器・医療機器・通信機器等の修理・メンテナンス）[→32ページ]は、社員間のコミュニケーションを図るために、3か月に1回（いずれも土曜日）に全体会議を行っている。会議の終了後に親睦会を実施しているが、会議の開催日を土曜日に設定しているところがポイントである。翌日の仕事を気にせず、懇親が図れるようにしている。

中小企業は、良くも悪くも代表者の個性や考え方がすべてであり、しかも大企業に比べて家族的な性格を強く持つ組織である。人材が育っている企業は、これらの性格をプラスに活かしている。代表者の個性を殺したり、大企業のように振る舞ったりすれば、ほぼ確実に失敗する。もちろん、小規模性を活かし、代表者の個性や考え方を前面に出したからといって、100パーセント成功する保証はない。しかし、反対のことをするよりははるかに良い人材を育成できる可能性は高まるであろう。

一時期、多くの企業が運動会などの行事を止めたことに象徴されるように、会社と従業員の家族的な付き合いに対して否定的な見方が大勢を占めたことがあった。飲み会なども同様の評価を受けた。それらのことの一部は真実かもしれないが、やはり中小企業にとっては家族的な付き合いのできることは強みなのである。



家族的な風土は中小企業の強み（ダイワハイテックス 社員旅行）

9 真似ずに学べ

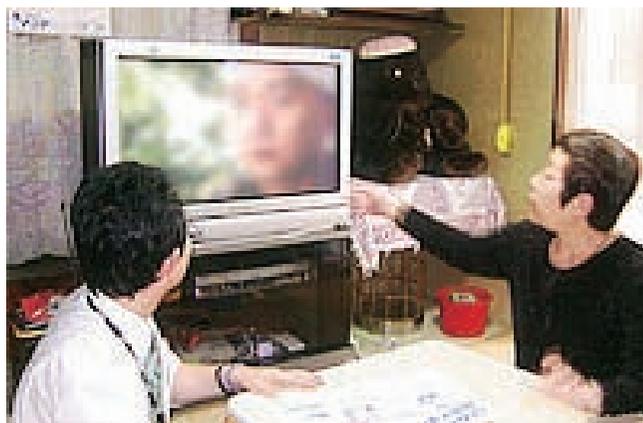
- 中小企業は数が多く、しかも多様な事業分野で活躍している。有効な人材育成の方法は大企業以上に多様であり、一社ごとに異なると言っても過言ではない。
- ある企業の成功事例をそのまま真似しない。企業風土や文化の違う企業が真似をしようとすると失敗する。
- 他者の事例を知ることの最大の効果は、ヒントや気づきを得ることである。実際に何をするかは社長が決める。

○**ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ]のホームページには、「パートナーズボイス」というコーナーがある。ここには、「10日（土）にFAXで注文をしたが商品が届いていない。FAXは届いていますか？」や「ブッカー君（同社の製品名）の什器のキャスター部分に不具合があり、固定できない」といったお客様からの問い合わせとそれに対する担当者のやりとりがそのまま掲載されている。クレームに近いものから「長く使っているけれど、なかなか頑丈ですね。良く出来てます」といった感謝の言葉まで幅広く紹介していることが特徴である。お客様の声に素直に耳を傾けることは、どの企業でも従業員が育つための有効な方法であるが、同社のやり方をすべての企業が真似できるわけではない。学ぶべきことは同社の方針であろう。

○**ヤマグチ**（家電小売）[→30ページ]では、新人は最初の1カ月は先輩社員と同行しながら仕事を学ぶ機会を与えられるが、その後は独り立ちする。それを支えるのが、一人の営業マンが担当する400~500人の顧客である。「前はこんな風であったのよ」と訪問先のおじいちゃんやおばあちゃんが教えてくれるのである。

○**パナ・ケミカル**（再生合成樹脂販売・輸出）[→27ページ]では、新人は新規開拓を専門に行う。既存取引先との関係を重視し、慣れない新人によるミスを防ぐためである。家電製品を扱いながら、御用聞き的な仕事を行う営業マンと貿易実務や専門知識を必要とする営業マンの違いから来るものであり、どちらが正しいという性格のものではない。

多くの企業は、さまざまな先進事例等を学習しながら、自社独自の方法を開発してきた。ある航空会社が、ユーモアのセンスを持っている人を採用して成功しているからといって、他の航空会社が真似をしても使いこなせない。先進事例から学ぶべきことは、自社に合った仕組みや制度、そして文化を創り出してきた姿勢であり、仕組みや制度そのものではない。



訪問先での経験が一番の新人研修（ヤマグチ）

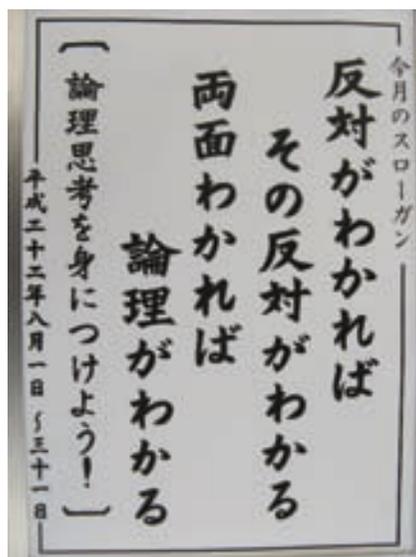
10 経営者は教育者

- 人材に不満があるとすれば、それは人材に恵まれていないのではなく、人材を育てられないからである。
- 人材を育てるには時間も労力もかかる。しかも、すぐに効果は出ない。
- 教えることが好きであるか、そして従業員の成長を自分のことのように喜ぶことができるか。できないからと言って簡単に切り捨てたりしないという教育者らしさが求められる。

- 三球電機**（信号機などの電気工事業）[→25ページ] では、2か月間の新人研修で毎日直筆の感想文が課せられる。最初は、誤字・脱字はおろか、まともに作文ができない者が大半であるが、日を迫るにつれて文章力は上達する。字の乱れや濃さ等から、研修に対する姿勢を知ることができるので、パソコンでは書かせず、直筆で書かせる。しかも、この間、社長はすべてに目を通す。しかも、それを楽しみながら行っている。
- ヤマグチ**（家電小売）[→30ページ] では、さまざまな研修に社員を派遣しているが、帰ってきた時の感想は「社長がいつも言っていることと同じでした」である。社長が従業員のウソを見抜くのに1年間かかるとすれば、従業員は社長のウソを見抜くのに3日もかからない。社長は言行一致が大切であり、それを貫くことが人材育成の基本であるという。
- 坂口電熱**（産業用ヒーター等、電熱機器の製造販売）[→23ページ] では、最終面接は必ず社長が同席する。受験者が緊張のあまりうまく回答ができない場合、「落ち着いて、ゆっくりと」と社長自身が面接の場を和らげ、その人のよい点を見出している。
- ダイワハイテックス**（コミック本などの包装機械・包装資材製造販売）[→24ページ] の社長は、次期後継者を育てる際に、仕事上の経験はもちろんのこと、持ち家購入資金のことにまで気を配る。役員報酬を半ば強制的に財形貯蓄とさせて、4年間で自宅を購入できるようにした。親や兄弟のような気持ちで後継者を育てているのである。

今回のヒアリング対象企業は、現在は、中小企業の中でも採用段階から良い人材を確保できるところがほとんどであった。しかし、最初から恵まれた環境にあったのではなく、多くの企業が採用や人材育成で苦労した時代を経験している。成長したり発展したりしたので良い人材に恵まれているのではなく、人材育成をしっかりとったので、現在の姿があると考えた方が自然である。

教育者の側面を持つ経営者は、理由が明らかな失敗に対しては寛容であり、また長期的な視点で従業員教育を行う傾向がある。この2点は、人材育成において特に重要である。



社長就任以来、欠かさず作成したスローガンは数百に及ぶ（三球電機）

4. 「中小企業の人材育成における特徴的な取組みに関する調査」結果概要

I アンケート調査

1. 調査概要

- (1) **調査目的**：本書の取りまとめに当り、経済情勢が変化する中、中小企業の声をあらためて把握することにより、人材確保・育成の方向性をより充実させるため。
- (2) **調査対象**：国等が公開している人材育成関連報告書等の事例掲載企業、当所が主催する顕彰制度「勇気ある経営大賞」の過去受賞企業、当委員会の委員企業等から100社（原則として中小企業）
- (3) **調査方法**：調査票を郵送で送付、ファクシミリにて回収
- (4) **調査期間**：平成22年3月1日～12日
- (5) **回答企業数**：25社（回答率25.0%）
- (6) **主な設問項目**：採用（確保）、育成、人事評価・処遇、企業風土・組織構造、人材育成方針（求める人材像）

2. 回答企業の属性

(1) 業種

製造業	23社 (92.0%)
建設業	0社 (0.0%)
卸売業	0社 (0.0%)
小売業	0社 (0.0%)
サービス業	2社 (8.0%)

(3) 従業員数

0人～20人	6社 (24.0%)
21人～50人	9社 (36.0%)
51人～100人	4社 (16.0%)
101人～300人	5社 (20.0%)
301人～	1社 (4.0%)

(2) 資本金

～1000万円	5社 (20.0%)
1000万円超～5000万円	9社 (36.0%)
5000万円超～1億円	7社 (28.0%)
1億円超～	4社 (16.0%)

(4) 設立年

1960年以前	7社 (28.0%)
1961～1980年	13社 (52.0%)
1981年以降～	5社 (20.0%)

3. 調査結果のポイント

- 「人材育成方針の作成」、「人材育成方針の共有・従業員への周知・理解」、「グローバル化・IT化の進展への育成面での対応」に関して、未対応の企業が多い。
- 「人事評価・処遇面の工夫」、「企業風土・組織構造面の工夫」、「社内外の研修会参加・公的取得支援」に関しては、多くの企業が対応できている。
- 特徴的な取組みに関しては、「トップダウンの周知・浸透」、「ボトムアップの経営参画」「若手社員の積極的な活用」「Webサイトの活用」等が多く見られる。